

Christa D. Schäfer

Partizipativ leiten

Rolle der Schulleitung

Schulleitungen spielen eine bedeutungsvolle Rolle für eine gelingende Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen. Schule hat die Möglichkeit (fast) alle Kinder und Jugendlichen zu erreichen und für die Demokratie zu gewinnen. Die Führungsqualität von Schulleitung ist zentraler Punkt einer demokratischen Schulkultur.

Schulleiterinnen und Schulleiter agieren in einem komplexen Spannungsfeld zwischen der Schüler- und Elternschaft, dem Lehrerkollegium, Schulträger, Ministerium und Öffentlichkeit. Sie haben viele dienstliche Aufgaben: Verantwortung für den ordnungsgemäßen Dienstbetrieb, Erlass und Vollzug von Verwaltungsakten, Einberufung und Leitung sowie Mitwirkung in verschiedenen Gremien, Vertretung der Schule nach außen, Sorge für die Erfüllung der Schulpflicht und vieles mehr. An ihnen liegt es jedoch auch, integrierend zu wirken und ein Klima der Freiheit und Offenheit an ihrer Schule zu schaffen. Sie können Teamarbeit, Teamgeist und Demokratie nicht verordnen, aber durch ihr Tun darauf hinwirken, dass sich Schule auf den Weg macht. Dazu kann Schulleitung selber einen Anstoß zur Veränderung geben oder Ideen aus dem Kollegium, der Schüler- und Lehrerschaft aufgreifen und zielgerichtet unterstützen.

Den Aufgabenbereichen folgend haben Schulleiterinnen und Schulleiter vielfältige Rollen, die sie erfüllen müssen, sich suchen und/oder zugeschrieben bekommen. Innerhalb der Schule wirken sie als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für viele Personen, Themen und Erfordernisse; sie sind Personal- und Organisationsentwickler, und nicht

zu vergessen wirken sie als Vorbild und in den meisten Bundesländern auch als Lehrkräfte. Nicht nur innerschulisch, sondern auch außerschulisch warten viele Rollen auf die Schulleitung. In erster Linie sind sie Repräsentantinnen und Repräsentanten ihrer Schule, müssen sich aber auch als „Homo Politicus“ verstehen, indem sie sich diplomatisch und gremienpolitisch angemessen verhalten. Weiterhin agieren sie als Verwalter und Organisator, als Architekt und Gebäudemanager, als Finanzmensch und Unternehmer, und nicht zu vergessen als Vermittler und Mediator. In dieser Funktion sind sie Bindeglied zwischen internen und externen Interessen. Sie sind manchmal Zielscheibe von etwas durch außen an die Schule Herangetragenem und müssen „standhalten“. In anderen Fällen wird von Ihnen erwartet, dass sie zwischen verschiedenen Interessen vermitteln können. Sicherlich wird deutlich, dass die Vielfalt der Aufgaben immens ist.

Betrachtet man die Erwartungen von Schülerinnen, Schülern, Lehrkräften, Eltern und Externen an Schulleitungen, so kommt man zu vier Aspekten, die auch Mitarbeiter anderer Einrichtungen an ihren Führungskräften schätzen: Ehrenhaftigkeit, Zukunftsorientierung, Inspiration und Kompetenz.

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen relevante Erfahrungen und fundiertes Urteilsvermögen besitzen sowie die Fähigkeit Dinge zum Abschluss bringen zu können. Eine gute soziale Kompetenz versteht sich von selbst. Ebenfalls wird von ihnen erwartet, dass sie im Hinblick auf die Zukunft tatkräftig und positiv eingestellt sind. Schulleitungen müssen in der Lage sein anderen eine Vision so zu vermitteln, dass diese bereit sind bis zum Ziel durchzuhalten. Schulleitungen sollten begeistern

und Hoffnung geben können. Auch Zielgerichtetheit und Verantwortungsbewusstsein für die Zukunft der Organisation ist erforderlich. Führungspersönlichkeiten müssen wissen, wo sie hin wollen und natürlich ehrlich sein und eine stabile Integrität besitzen.

Das nun folgende Kapitel betrachtet die Rolle von Schulleitungen, fokussierend auf die Themenbereiche Partizipation und Demokratie.

Kompetenzbereiche

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten für ihre Aufgaben drei Leitungsfunktionen bzw. Kompetenzbereiche entdecken und entwickeln:

1. Leadership
meint die Aufgabe des „Führens“ und Voran-
gehens
2. Managen
meint die Organisation und Gestaltung der
Arbeitsabläufe an Schule
3. Begleiten/Coachen
meint, die Lehrer- und Schülerschaft, die Eltern
und sonstige an Schule Beteiligten zu fördern
und zu unterstützen

Die Begriffe „managen“ und „führen“ werden häufig synonym verwendet, die dahinterstehenden Kompetenzbereiche sind jedoch unterschiedlich. Führen wird in der Managementliteratur stets als Teilbereich des Managens gesehen. Im systemischen Modell von Leiten stehen beide Teilbereiche gleichberechtigt nebeneinander.

Managementkompetenzen sind erlernbar, man versteht darunter Fähigkeiten wie perfektes Planen und Organisieren. Dennoch ist es auch für Manager wichtig, persönliche Beziehungen über alle Hierar-

chiestufen und Funktionen hinweg zu unterhalten sowie Probleme und Chance etwas früher als andere zu erkennen. Auch Kompetenzen der Führung können erlernt werden. Die Fachliteratur versteht unter Führung die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen, die sich meist aus den Zielen der Organisation und den Erwartungen der Stakeholder ableitet. Die direkte Einflussnahme geschieht durch die Beziehung zwischen Führungsperson und Geführtem, sie wird hervorgerufen durch Kommunikation, Vorbildverhalten, gegenseitigem Vertrauen und vielem mehr.

Erfolgreiches managen ist nicht möglich ohne zu führen, und Führung ist nicht möglich ohne gut zu managen. Kurz gesagt: Manager müssen auch führen können und „Führer“ müssen auch managen können. Da das Wort „Führung“ im Deutschen historisch gesehen belastet ist und spezielle Assoziationen hervorruft, wird auch im deutschsprachigen Raum in der letzten Zeit oft auf den englischsprachigen Begriff „Leadership“ zurückgegriffen. Leadership bedeutet, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership – so die Fachliteratur schafft Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel und steht damit für eine Abkehr von traditionellen und überholten Führungskonzepten. Gerne schließe ich mich der Benutzung dieses Sprachgebrauchs an.

Leadership ist in Schule die Synthese aus Schulmanagement und Schulentwicklung. Bei der Schulentwicklung kommt der Schulleitung immer auch eine Rolle als Initiator zu. Leadership bezieht sich auf den Entwicklungsgrad des Systems sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist darum situativ.

Leadership

Leiten heißt immer auch eine Atmosphäre der Führung zu schaffen, die es anderen ermöglicht, herausfordernde Aufgaben in Erfolge umzuset-

zen. Schulen brauchen Führungspersönlichkeiten, aber was zeichnet diese aus? Letztlich zählt die Persönlichkeit und das Verhalten in Führungssituationen.

Die Amerikaner James M. Kouzes und Barry Z. Posner haben ein Buch geschrieben zum Thema „Leadership Challenge“. Sie stellen fünf Methoden vor, die für erfolgreiches Leadership eine wichtige Rolle spielen. Ich führe diese Anschauungen im folgenden mit der Schulleitungsebene zusammen.

Die fünf Methoden des Leaderships:

1. Werte leben
2. eine gemeinsame Vision entwickeln
3. Herausforderungen suchen
4. anderen Handlungsspielraum geben
5. ermuntern und ermutigen

Werte leben

Gute Schulleitungen leben Werte. Sie leben vor, was sie von den anderen erwarten und erhalten dadurch Engagement und Höchstleistungen aus ihrem Umfeld. Das erfordert, dass Schulleiterinnen und Schulleiter, die eigenen Werte definieren und sich über diese im Klaren sind. Erst dann kann über die inneren Überzeugungen gesprochen werden, können Werte benannt und vermittelt werden. Manch eine Schulleitung kann Werte über erzählte Beispiele und Storytelling vermitteln, eine andere Schulleitung insistiert in klaren festen Worten immer wieder auf Definitionen und gemeinsamen Verabredungen. Es wird auch erwartet, dass Schulleitung für die Werte der Schule einsteht und diese wahrt. Da eine Schulleitung im Namen der

Schule agieren, ist sie die Repräsentanz der Schule. Als Person müssen sie im Einvernehmen mit grundlegenden Prinzipien und Ideale der Schule sein. Worte und Handlungen müssen übereinstimmen.

Gelungene Situationen gibt es dann, wenn Schulleitungen mit einem gutem Beispiel vorangehen und Vorbild sind. Sie verlangen nichts von anderen, was sie als Führungskraft nicht selber tun würden. Da heißt es vielleicht, auch selber mal den Spaten in die Hand zu nehmen und beim Umgraben des Schulgartens zu unterstützen. Gemeinsam verbrachte Zeit und das Seite an Seite Arbeiten mit Kolleginnen und Kollegen sind Vorboten einer demokratischen Schulkultur. Natürlich müssen Schulleitungen ihrem Team vertrauen, damit das Team Vertrauen zurückgeben kann.

Unabdingbar ist, dass Schulleiterinnen und Schulleiter präsent sind, auch in unsicheren Zeiten und in der Veränderung.

Eine gemeinsame Vision entwickeln

Im Leadership wird langfristig gedacht. Gute Schulleiterinnen und Schulleiter haben meist selber eine persönliche Vorstellung davon, wo ihre Schule hingehen soll. Sie haben Träume und Visionen über das, was sein könnte, und es entsteht dadurch eine Kraft, die die Zukunft erfindet. Schulleitung will bewegen, Dinge verändern und Neues schaffen.

Darauf aufbauend wird eine gemeinsame Vision mit allen an Schulen Beteiligten entwickelt. Schulleitungen gehen in den Dialog, hören die Interessen und Bedürfnisse aus dem Kollegium, interessieren sich für die Ansichten der Schülerinnen und Schüler, erfragen die Elternmeinungen. Es wird um eine gemeinsame Vision gerungen. Verschiedene Methoden zur Visionsfindung und Schulentwicklung wurden bereits vorgestellt.

Natürlich können Schulleitungen Engagement nicht anordnen, aber sie können es anregen, wenn sie die verschiedenen Beteiligten gut kennen und deren Sprache sprechen. Lehrkräfte, Schülerschaft und externe Partner müssen überzeugt sein, dass die Schulleitung ihre Bedürfnisse kennt und ihre Interessen gut vertritt. Führungskräfte hauchen den Hoffnungen anderer Leute Leben ein und befähigen sie, ihre Möglichkeiten zu erkennen, so Kouzes und Posner in ihrem Buch „Leadership Challenge“.

Herausforderungen suchen

Gute Schulleitungen suchen Herausforderungen und stellen sich ihnen. Sie wagen etwas und sind Pioniere, die den Schritt ins Unbekannte wagen. Sie suchen nach Möglichkeiten Neues zu schaffen, zu wachsen und Dinge zu verbessern. Keineswegs sind Schulleitungen die Erfinder von Neuem oder die Urheber neuer Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren. Leitungen müssen auf der Suche nach Innovationen aufmerksam sein und wissen, dass Innovation häufiger durch Zuhören als durch Erzählen entstehen.

Ein experimentierfreudiges Klima unterstützt, gute Ideen zu erkennen und zu fördern. Die Bereitschaft zu Veränderungen ist die Voraussetzung, um etwas Neues einführen zu können. Leader sind nicht die Erfinder, sondern die frühen Befürworter und Anwender von Innovationen. Es heißt, das Experimentieren zu gestatten und das Eingehen von Risiken zu erlauben. Eine gute Leitung lässt sich nicht von potentiellen Risiken abschrecken. Sie gestaltet Veränderung schrittweise und mit kleinen Gewinnen. Dadurch gibt es kleine Siege, die das Vertrauen bilden. Führen meint Lernen durch Tun und ständiges Anpassen an aktuelle Gegebenheiten. Führungskräfte lernen aus ihren Fehlern und Misserfolgen, sie versuchen, scheitern eventuell und lernen daraus. Kurz gefasst: Auch Schulleiterinnen und Schulleiter sind Lernende.

Anderen Handlungsspielraum geben

Es wird ein Team benötigt zur Verwirklichung von Visionen und Zielen. Personen sind engagierter, wenn sie sich als Teil einer Gemeinschaft fühlen. Gute Schulleitungen fördern die Zusammenarbeit und bauen Vertrauen auf. Ihr Verständnis von Teamarbeit beschränkt sich nicht auf ein Team (wie beispielsweise das Schulleitungsteam), sondern umschließt alle, die an einem Projekt beteiligt sind (also unter Umständen auch den Hausmeister, denn sonst kann zum Beispiel das Schulfest nicht stattfinden). Führungskräfte ermöglichen es anderen, gute Arbeit zu leisten. Sie fördern die Selbstwirksamkeitserwartung anderer und sorgen dafür, dass diese sich stark, leistungsfähig und verpflichtet fühlen. Zudem geben sie den Anderen Handlungsspielraum, indem sie Macht abgeben und diese nicht horten. Niemand darf außen vor und an den auftretenden Veränderungen unbeteiligt bleiben. Jede und jeder muss das Gefühl haben am Projekt beteiligt zu sein. Das Motto lautet: Einbeziehen statt ausschließen. Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind viel mehr bereit ihre Energie einzusetzen und außergewöhnliche Resultate zu erzielen, wenn man ihnen vertraut, sie einen größeren Ermessensspielraum haben, mehr Entscheidungsbefugnisse und mehr Informationen.

Authentische Führung basiert auf Vertrauen. So verwandeln Schulleiterinnen und Schulleiter die Lehrkräfte der Schule, das weitere pädagogische Fachpersonal, die Schülerinnen und Schüler und die Eltern zu Führungskräften, die dann selbst Projekte übernehmen können. Teamarbeit, Vertrauen und Übertragung von Verantwortung sind wichtige Bestandteile einer guten Schule. Die Schulleitung bringt die an Schule Beteiligten dazu, sich stark und kompetent zu fühlen. Dann werden alle Parteien viel investieren und mehr bewirken als sie je gedacht hätten.

Ermuntern und ermutigen

Jede Schulleitung hat die Aufgabe, sich für Menschen zu interessieren und auf die Menschen in ihrer Schule zu achten. Das bedeutet sich zu erkundigen, wie etwas gelaufen ist. Das meint aber auch, auf wichtige Ereignisse im Leben anderer Menschen Obacht zu geben, sei es, dass ein Lehrer geheiratet hat oder eine Schülerin aus der zehnten Klasse bei „Jugend musiziert“ mitgemacht hat.

Ermütigung ist eine ernsthafte Aufgabe. Wege der Schulentwicklung sind lang, viele Projekte gestalten sich zäh. In diesen Phasen sind manche Projektbeteiligte schnell bereit aufzugeben und Schulleitung muss ermuntern und ermutigen. Anerkennung, Zuspruch, Rituale und gemeinsame Feiern stiften kollektive Identität und Gemeinschaftsgeist. So kann eine Gruppe durch schwierige Zeiten hindurch geführt werden.

Ebenfalls gehört es zu den Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern, die Leistungen der an Schule Beteiligten zu würdigen und eine Kultur zu schaffen, in der Werte und Erfolge gefeiert werden

können. Die Würdigungen können in unterschiedlichem Rahmen vorgenommen werden, durch demonstrative Handlungen oder kleine Gesten, Anerkennungsprogramme, dem Verleihen von Auszeichnungen oder einfachen Anerkennungsmitteilungen. Wichtig bleibt, dass ein wohlwollendes Klima herrscht, die Schulleitung Engagement sieht und gut findet, und dies auch so von allen anderen gesehen werden kann.

Ohne Führung kann keine Organisation erfolgreich Ziele umsetzen. Leadership ist nicht nur Handwerk, sondern auch eine Kunst, bei der es um Kreativität, Leidenschaft und Fantasie geht. Schulleiterinnen und Schulleiter leiten die Schule verantwortlich. Das bedeutet, dem System einerseits eine Richtung zu geben und andererseits das Engagement der an Schule Beteiligten zu aktivieren.

Kouzes und Posner betten in die fünf Methoden beispielhaften Leaderships verschiedene Verhaltensweisen ein, die als Basis zum Erlernen des Führens dienen können. Sie werden als die zehn Selbstverpflichtungen des Führens bezeichnet und sind in folgender Abbildung gut zu erkennen: (s. Abb. 1)

Methoden	Selbstverpflichtung
Werte leben	<ol style="list-style-type: none"> 1. Werte finden, definieren, äußern und selbst leben 2. Im Einklang mit den Werten handeln
Eine gemeinsame Vision entwickeln	<ol style="list-style-type: none"> 3. Wege ausmalen, die die Zukunft mitbestimmen können 4. Gleichgesinnte für gemeinsame Visionen und den Weg suchen
Herausforderungen suchen	<ol style="list-style-type: none"> 5. Durch Innovation und Ergreifen der Initiative neue Möglichkeiten schaffen 6. Auf Risiken einlassen und durch kleine Schritte Erfahrungen machen
Anderen Handlungsspielraum geben	<ol style="list-style-type: none"> 7. Im Team arbeiten: Vertrauen aufbauen und Beziehungen stärken 8. Andere stärken, deren Selbstbestimmung und Kompetenzen entwickeln
Ermuntern und ermutigen	<ol style="list-style-type: none"> 9. Individuelle Leistungen und Beiträge anerkennen 10. Werte und Erfolge feiern, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken

Abb 1.: Die Fünf Methoden und Zehn Selbstverpflichtungen des Führens (nach Kouzes; Posner 2009, S. 41)

Partizipativer Führungsstil

„In dem wohl allgemeinsten Verständnis wird Partizipation als die Beteiligung von Einzelnen und Gruppen an Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen verstanden – die ganz unterschiedliche Formen und Ausmaße annehmen kann.“ (DeGeDe: ABC der Demokratiepädagogik)

Der Psychologe Kurt Lewin unterschied drei Führungsstile, den autokratischen, den demokratischen und den laissez-faire Führungsstil. Beim autokratischen Führungsstil hat nur die Führungskraft das Sagen, eine Begründung braucht sie nicht abzugeben. Beim demokratischen Führungsstil werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbezogen, Entscheidungen werden mit ihnen zusammen diskutiert, und bei einer Entscheidung werden die Gründe benannt. Laissez-faire heißt „machen lassen“, hier kümmert sich die Führungskraft nicht wirklich, sondern lässt alle gewähren. Hier ein detaillierter Überblick über die drei Führungsstile: (s. Abb. 2)

Die Tabelle zeigt, was und wie die Führung etwas tut. Das hat natürlich Rückwirkungen auf die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und das Kollegium. Diese können folgender Tabelle entnommen werden: (s. Abb. 3)

Spätere Organisationspsychologen haben bis zu 81 Führungsstile herausgearbeitet, die auf den ursprünglichen drei aufbauen und sich innerhalb der Dimensionen Leistungsorientierung auf der einen und Mitarbeiterorientierung auf der anderen Seite bewegen. Heutzutage schreibt man dem sachorientiert kooperativen Führungsstil den größten Gewinn zu. Es sehen sich jedoch viel mehr Schulleitungen diesem Führungsstil zugehörig, als sie von ihrem Lehrerkollegium so eingeschätzt werden.

Führungsstile lassen sich gut nach dem Grad der Mitarbeiterbeteiligung beschreiben. Das Spektrum reicht dabei von einem rein autoritären Führungsstil bis zu einer kompletten Mitentscheidungsmöglichkeit. Beim autokratischen Führungsstil (auch autoritär genannt) besitzt die Leitung den größten

Autoritär	Demokratisch	Laissez faire
Vorgabe der Ziele durch die leitende Person	Gruppenentscheidungen werden durch die Unterstützung der leitenden Person getroffen	Völlige Freiheit für Einzel- oder Gruppenentscheidungen und die leitende Person beteiligt sich minimal
Die leitende Person gibt nacheinander Aktionsschritte vor, so dass die jeweils folgenden Schritte unklar bleiben	Die Gruppe entscheidet über die generelle Vorgehensweise und kann Rat und Alternativen von der leitenden Person einholen	Die leitende Person stellt Arbeitsmaterialien und (auf Wunsch) Informationen zur Verfügung
Die leitende Person macht die Arbeitsaufteilung und Arbeitsgruppeneinteilung	Arbeitsaufteilung und Arbeitsgruppeneinteilung wird durch die Mitglieder bestimmt	Die leitende Person interveniert nicht
Die leitende Person geht auf einzelne Mitglieder persönlich ein (Lob & Tadel), nimmt aber am Arbeitsprozess nicht teil	Die leitende Person soll möglichst objektiv Kritik üben und versuchen, am Gruppenprozess teilzunehmen	Einzelne spontane Kommentare, jedoch keine Steuerung und Beurteilung der Gruppenarbeit

Abb. 2: Überblick über Führungsstile
 (nach http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ws-aw3/aw3_03_ws2005.pdf)

Entscheidungsspielraum, beim demokratischen Führungsstil (auch kooperativ genannt) Leitung plus Team. Folgende Grafik verdeutlicht die unterschiedliche großen Entscheidungsspielräume: (s. Abb.4)

Der partizipative Führungsstil einer Schulleitung ist durch eine gute Beziehung zu allen an Schule Beteiligten gekennzeichnet. Schüler- und Lehrerschaft sowie Eltern werden in wichtige Vorhaben eingebunden und an Entscheidungen beteiligt. Sie fühlen sich wertgeschätzt, es steigt einerseits die Moti-

Autoritär geführte Gruppe	Demokratisch geführte Gruppe	Laissez faire
Hohe Spannung, Ausdruck von Feindseligkeiten	Entspannte, fast freundschaftliche Atmosphäre	Schlechte Resultate bezogen auf das Aufgabeninteresse, den Gruppenzusammenhang und die Zufriedenheit aller
Unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten	Höhere Kohäsion, geringere Austritte	
Höhere Arbeitsintensität (bedeutet nicht gleich Eigeninteresse und qualitative Arbeit)	Hohe Originalität der Arbeitsergebnisse	
Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit der leitenden Person	Weiterarbeit auch bei Abwesenheit der leitenden Person → höheres (Eigen-) Interesse an der Aufgabe	

Abb.3: Auswirkungen der Führungsstile auf das Kollegium (angeregt durch ebenda)

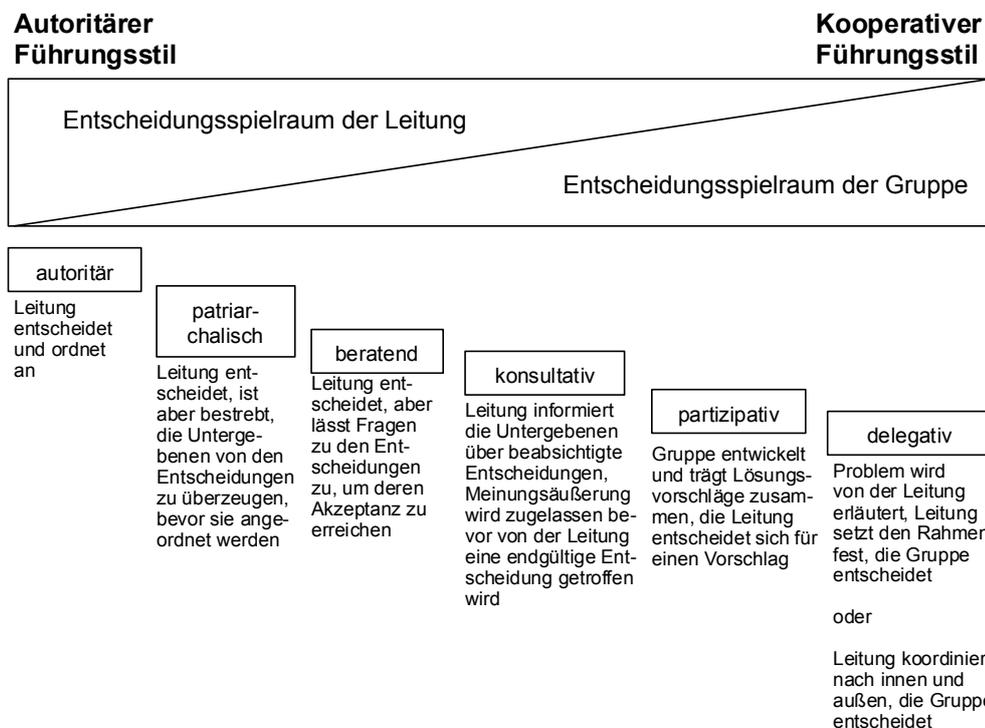


Abb. 4: Entscheidungsspielräume bei verschiedenen Führungsstilen (ebenda nach Staehle, W. H.; u.a. (1985). Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen, S. 546)

vation und andererseits die Verantwortungsübernahme. Dies betrifft natürlich ebenso die Arbeit in der kollegialen, erweiterten Schulleitung und in der Steuergruppe der Schule.

Natürlich haben Schulleiterinnen und Schulleiter weiterhin die Aufgabe, Entscheidungen zu treffen. Sie sind jedoch ebenfalls herausgefordert, Kompetenzen zu erwerben, die Partizipation ermöglichen. Eine Schulleitung muss also stets versuchen, die Waage zu halten zwischen einem gelingenden Leadership und den Elementen von Beteiligung und Partizipation.

Als Vorteile eines partizipativen Führungsstils können benannt werden:

- Beteiligte können mitreden, mitgestalten, mitbestimmen.
- Es wird aufeinander geachtet.
- Viele Personen sind eingebunden.
- Es entsteht eine große Motivation.
- Die Selbstwirksamkeitserwartung aller steigt.
- Personen übernehmen Verantwortung.
- Der Prozess verläuft transparent.

Als „Nachteile“ können benannt werden, dass Entscheidungs- und Planungsprozesse gewöhnlich länger dauern, weil verschiedene Gruppen mit eingebunden werden. Dafür stehen die Entscheidungen auf einer breiteren Basis, laufen die Prozesse meist kreativer, und es gibt eine große Verbundenheit mit der Institution Schule.

Neuere Managementliteratur benennt verschieden große Anzahlen von Verhaltensweisen, die für einen partizipativen bzw. kooperativen und demokratischen Führungsstil maßgeblich sind:

- Freiräume schaffen
Motivation stärken
Potentiale fördern
- Gemeinsame Visionen schaffen
Andere befähigen selbst zu handeln
Wege zeigen
Fördern und bestätigen
Entscheidungen treffen
- Langfristige Orientierung geben
(Visionen, Anregungen)
Zielfindung entwickeln
(Schulprofil und Kultur der Schule pflegen)
Führung zeigen
(Schulentwicklungsprozesse leiten)
Erwartungen haben
(Herausforderungen schaffen)
Unterstützung geben
(gute Arbeitsbedingungen schaffen)
Einstellungen zeigen (klare Wertvorstellungen vorleben, Schlüsselwerte bekräftigen)

Seit einiger Zeit gibt es den Begriff der transformationalen Führung, der auf die Schule übertragen bedeutet, dass Schulleitungen gleichzeitig dem System ihrer Schule eine Richtung geben und das Engagement der Beteiligten aktivieren. Hierfür sind vier Schlüsselemente von Führungseigenschaften mit jeweils unterschiedlichen Orientierungen notwendig.

In dieser Grafik (Abb. 5) sind die vier Dimensionen Zukunft, tägliches Geschehen, Personen und Ziele zu sehen, die für den partizipativen Führungsstil eine wichtige Rolle spielen. Jede Schulleiterin und jeder Schulleiter arbeitet in diesem Spannungskreuz der Dimensionen, manche sind dicht an Ziel und Ergebnisorientierung orientiert, andere eher an Personen. Manche Schulleitungen kümmern sich eher um das tägliche Geschehen, andere sind voller Visionen und vergessen darüber mitunter das Alltagsgeschäft. Erstrebenswert ist eine Ausgewogen-

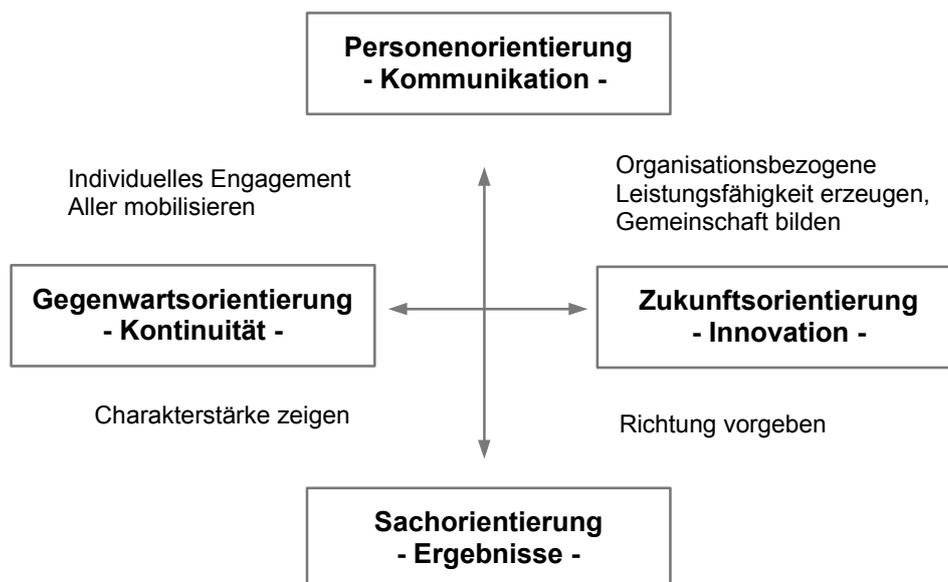


Abb. 5: Strukturmodell zur Erfassung von Leadership-Kompetenzen (nach Giese; Schroeter 2007, S. 27)

heit im Verhalten. Mal ist die eine Richtung, dann wieder die andere Richtung wichtiger, dennoch sollte Schulleitung in alle vier Dimensionen denken und agieren und natürlich situativ reagieren können.

Den vier Eigenschaftsbereichen Ziele versus Person und Zukunft versus tägliches Geschehen können spezifische Fähigkeiten zugeordnet werden: (s. Abb. 6)

Ein partizipativer Leitungsstil erfordert eine Einschätzung und Entscheidung, welche Themen und Fragestellungen in Schule gerade relevant sind. Schulleiterinnen und Schulleiter legen fest, an welcher Stelle Partizipation sinnvoll und wo sie sinnlos oder sogar kontraproduktiv ist.

Eigenschaftsbereiche	Fähigkeiten
Richtung vorgeben	Fokussierung auf die Zukunft Umwandlung von Visionen in Handlung Verständnis über externe Belange
Organisationsbezogene Leistungsfähigkeit erzeugen, Gemeinschaft bilden	Aufbau einer Organisatorischen Infrastruktur Förderung von Heterogenität und Individualität Gestaltung von Schul- und Lernkultur Innovationen ermöglichen
Individuelles Engagement Aller mobilisieren	Beziehungen über Zusammenarbeit leben Teilung von Macht und Autorität Lenkung von Aufmerksamkeit
Charakterstärke zeigen	Persönliche Ausstrahlung Kognitive Fähigkeiten Positives Selbstbildes Werte leben

Abb. 6: Eigenschaftsbereiche und Fähigkeiten der Korrekt: Leadership-Kompetenz-Skala (angeregt durch Giese; Schroeter 2007)

Empfehlungen für Schulleitungen

Im Rahmen der „Schulleiter-Plattform“ des BLK-Programms „Demokratie lernen und leben“ wurden zwölf Thesen und Empfehlungen für Schulleitungen herausgearbeitet.

Schulleiterinnen und Schulleiter fördern eine demokratische Schulkultur, wenn sie

1. die Verständigung über Normen, Werte und Haltungen kontinuierlich einfordern,
2. die Reflexion über Leiten und Leadership auf allen Ebenen der Schule (Schulleitung, Lehrer- und Schülerschaft) ermöglichen,
3. den Fokus „Lernprozesse und Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern“ aufrecht erhalten,
4. die Verantwortung für gute Kommunikationsstrukturen übernehmen,
5. in „Qualitätszirkeln denken“ und dieses Denken auf allen Ebenen fördern,
6. Raum und Zeit für regelmäßige Reflexion schaffen,
7. methodisches Know-how für die Moderation von Kommunikation, für Projektmanagement, für interne Evaluationsvorhaben etc. an die Schule holen,
8. den Fokus auf Stärken (bei Lehrerinnen, Lehrern, Schülerinnen, Schülern) halten,
9. Widerstand umfassend verstehen und damit umgehen können,
10. Verantwortung übernehmen (Rollenklarheit) und Verantwortung abgeben und

11. Kolleginnen und Kollegen in ihrer täglichen (Entwicklungs-) Arbeit maximal unterstützen.

12. Schulleiterinnen und Schulleiter brauchen selbst umfassende Unterstützung dafür!

(Giese, Schroeter 2007, S. 47 ff)

Damit wird deutlich, dass ein partizipativer, kooperativer und demokratischer Führungsstil nicht alleine aus der Anwendung von Tools und Methoden besteht. Vielmehr bedeutet dieser Führungsstil eine besondere Haltung, und Schulleitungen haben die Aufgabe der stetigen Arbeit an der eigenen Haltung. Gerne möchte ich Ihnen hierzu einige abschließende Gedanken mit auf den Weg geben:

Führung ist erlernbar.

Finden Sie Ihren individuellen Führungsstil.

Führung ist eine Form von Beziehung.

In der Schule findet Beziehung statt in der erweiterten Schulleitung, zum Sekretariat, den Lehrkräften und dem weiteren pädagogischen Fachpersonal, den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und den außerschulischen Partnern. Die Qualität der Beziehung entscheidet auch zu einem Teil über die Qualität der Institution. Erfolgreiches Führen hängt also auch von der Fähigkeit ab, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und zu erhalten. Beziehungen, die es Menschen ermöglichen Außergewöhnliches zu leisten.

Führen ist Dialog – Kommunikation ist wichtig

Wie im Kapitel über den partizipativen Führungsstil gut erkennbar, gibt es verschiedene Fertigkeiten, Tools und Methoden, die eine partizipativ, kooperativ und demokratisch agierende Führungspersönlichkeit erlernen kann. Dieses Buch kann der erste

Schritt zu einer Veränderung sein. Mut ist der zweite Schritt. Führung ist auch manchmal eine Sache des Augenblicks. Wer Vertrauen in sich hat, managt auch schwierige Führungssituationen – oder kann sich Unterstützung holen.

Und last but not least: Führung meint auch Selbstfürsorge

Die Entwicklung von Führungsfähigkeit meint auch die Selbstentwicklung. Wichtig ist es, nicht ganz viel in sich „hineinzustopfen“, sondern das hervorzuholen, was bereits da ist. Es muss gelingen, in einer inneren Suche zu schauen, wer man ist und anschließend die Führungspersönlichkeit freizulegen. Ist das

eigene innere Team gut aufgestellt, so gelingt der Kontakt mit dem äußeren Team und den weiteren Schulmitgliedern viel besser. Selbstvertrauen heißt die eigene Kraft zu erkennen und darauf zu vertrauen. Durch Selbstentwicklung kommt Zuversicht, die man zum Führen braucht. Führen bedeutet auch zu entdecken was wichtig ist und was Sie wertschätzen. Wie überzeugt bin ich von meiner Vision und meinen Werten? Was gibt mir bei Unsicherheit und Schwierigkeiten den Mut weiterzumachen? Wie gehe ich mit Enttäuschungen, Fehlern, Rückschlägen um? Was sind meine Stärken und Schwächen?

aus: Schäfer, Christa: *Die partizipative Schule. Mit innovativen Konzepten zur demokratischen Schulkultur.* Carl Link 2015. S. 131 – 146. Köln.

Literatur

DeGeDe (2014): Das ABC der Demokratiepädagogik. Online verfügbar.

Giese, Ch.; Schroeter, K. (2007). Erfahrungen und Erkenntnisse aus der „Schulleiter-Plattform“ im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“. Online verfügbar.

Kouzes, J.; Posner, B. (2009). *Leadership Challenge*. Weinheim: WILEY-VCH.